



Agence pour l'Évaluation de
la Qualité de l'Enseignement Supérieur



UNIVERSITÉ DE
VERSAILLES
ST-QUENTIN-EN-YVELINES



université PARIS-SACLAY

La conduite du changement : pourquoi et comment ?

Hervé Chomienne, Maîtres de conférences en sciences de gestion
Laboratoire de recherche en management LAREQUOI

herve.chomienne@uvsq.fr

Introduction

- 1) Principales caractéristiques du changement
- 2) La conduite du changement : une approche contextualiste
- 3) La conduite du changement : du diagnostic à la mise en œuvre

Conclusion

Bibliographie

- ATTARCA M., CHOMIENNE H., « Les chefs d'établissements publics scolaires français face aux enjeux de la nouvelle gestion du système éducatif », *Revue @GRH*, 2013/4, n° 9, 2013, p. 35-66.
- AUTISSIER D., MOUTOT J.-M., *Méthode de conduite du changement*, Dunod, 2013.**
- AUTISSIER D., MOUTOT J.-M., *Le changement agile*, Dunod, 2015.
- BAREIL C., *Gérer le volet humain du changement*, Les éditions Transcontinental, 2012.**
- BAREIL C., SAVOIE A., « Comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement », *Revue Gestion*, HEC Montréal. Vol 24 (3), 1999, p. 86-95.
- BERNOUX P., *Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations*, Point Seuil, 2011.
- BOITIER M., RIVIERE A., « Les systèmes de contrôle de gestion, vecteurs d'une logique gestionnaire : changement institutionnel et conflits de logiques à l'université, *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 2016/3 (Tome 22), p. 47 - 79 .
- BROUWERS I. et alii, *Management humain et contexte de changement*, De Boeck Université, 1997.
- DUPUY F., *Sociologie du changement : pourquoi et comment changer les organisations*, Dunod, 2011.**
- GRENIER G., ZELLER C., « La mobilisation collective face à un changement institutionnel imposé : Le cas d'une université dans le contexte de mise en oeuvre de la loi LRU », *RIMHE*, 2014/1 (n° 10), p. 84-104.
- JOHNSON G. et all., *Stratégique*, Pearson, 11ème édition, 2017
- JULIEN F., *Les transformations silencieuses*, Le Livre de Poche, 2010,
- MUSSELIN C., *La Grande course des universités*, Les presses de Science Po, 2017.
- MUSSELIN C., DIF-PRADALIER M., « Quand la fusion s'impose : la (re) naissance de l'université de Strasbourg », *Revue française de sociologie* 2014/2 (Vol. 55), p. 285-318.
- PACITTO J.-C., AHEDDA D., « La réforme universitaire française : d'une inspiration managériale à une dérive bureaucratique », *Gestion et management public* 2016/4 (Volume 5 / n° 2), p. 21-38.
- PICHAULT F., *Gestion du changement*, De Boeck, 2013.**
- VANDANGEON-DERUMEZ I., « La dynamique des processus de changement », *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre 1998.

Introduction – L'enseignement supérieur en mutation

- Le champ de l'enseignement supérieur est soumis depuis plusieurs décennies à de nombreuses réformes et mutation de ses valeurs, visant à :
 - « **moderniser** » son fonctionnement,
 - à **l'adapter** à la demande sociale, voire aux caractéristiques d'un « marché » mondialisé
 - à en **réduire le coût** de fonctionnement
 - et, *in fine*, à en **accroître la « performance »** (insertion professionnelle et satisfaction des étudiants, classements internationaux, certifications et accréditations, publications scientifiques, valorisation...)
- Ces changements sont déstabilisants voire conflictuels, avec une mise sous tension par rapport aux ressources mais aussi aux **valeurs** académiques traditionnelles

Introduction – Management et changement

- **Le management du changement** : comment conduire et organiser l'évolution et/ou la transformation d'une action collective finalisée ?
 - **Gérer le déploiement du changement** : **outils et dispositifs**
 - Elaboration d'une stratégie, définition d'objectifs, gestion de projets, plans et budgets
 - Organisation du travail, structures, procédures et processus, systèmes d'information
 - Evaluation des performances collectives et individuelles
 - Vision centrée sur les **moyens**
 - **Gérer les individus et leurs préoccupations** : **sens et valeurs**
 - Création de sens, innovations, partage de valeurs, projets collectifs
 - Conduite du changement, nouvelles formes d'organisation du travail, motivations individuelles et collectives, conflit/coopération
 - Evaluation des impacts du changement
 - Vision centrée sur **l'humain**

1) Principales caractéristiques du changement

Qu'est-ce que le changement ?

- Passer d'un état A (existant, connu) à un état B (futur, inconnu, **effets incertains**)
- « Le changement consiste en une **transformation des relations aux autres**. Il se traduit par la création de nouvelles règles (...) Changer, c'est transformer les manières de faire, les relations, les statuts » (Bernoux, 2004)
- Le changement est un **processus formel et/ou informel** :
 - Une séquence d'étapes conduisant au déploiement ou à la transformation de dispositifs formels (structures, règles, outils...)
 - Des évolutions progressives, voire diffuses, des représentations, des comportements, des pratiques, des valeurs.

1) Principales caractéristiques du changement

Une typologie des situations de changement qui influencent la démarche

*Changement
imposé*

*Changement
volontaire*

*Changement
progressif*

*Changement
prescrit*

Réponse à des
contraintes de
l'environnement, à
une nouvelle stratégie

*Changement
construit*

Evolutions des
comportements, des pratiques
puis de l'organisation

*Changement
brutal*

*Changement
de crise*

Solutions à une injonction
politique ou réglementaire,
urgente, à un
dysfonctionnement grave

*Changement
adaptatif*

Transformations
structurelles puis des
pratiques et des
comportements

1) Principales caractéristiques du changement

Deux grandes logiques de changement alternatives

Changement prescrit

- Vision cadrée et claire de l'avenir souhaitable et de comment y arriver
- Définition précise des éléments de l'organisation à changer pour atteindre cette vision
- Des acteurs-clés prennent des décisions qu'ils imposent de façon descendante
- Marges de manœuvre relativement réduites laissées aux acteurs qui doivent mettre en œuvre et s'adapter

Changement planifié

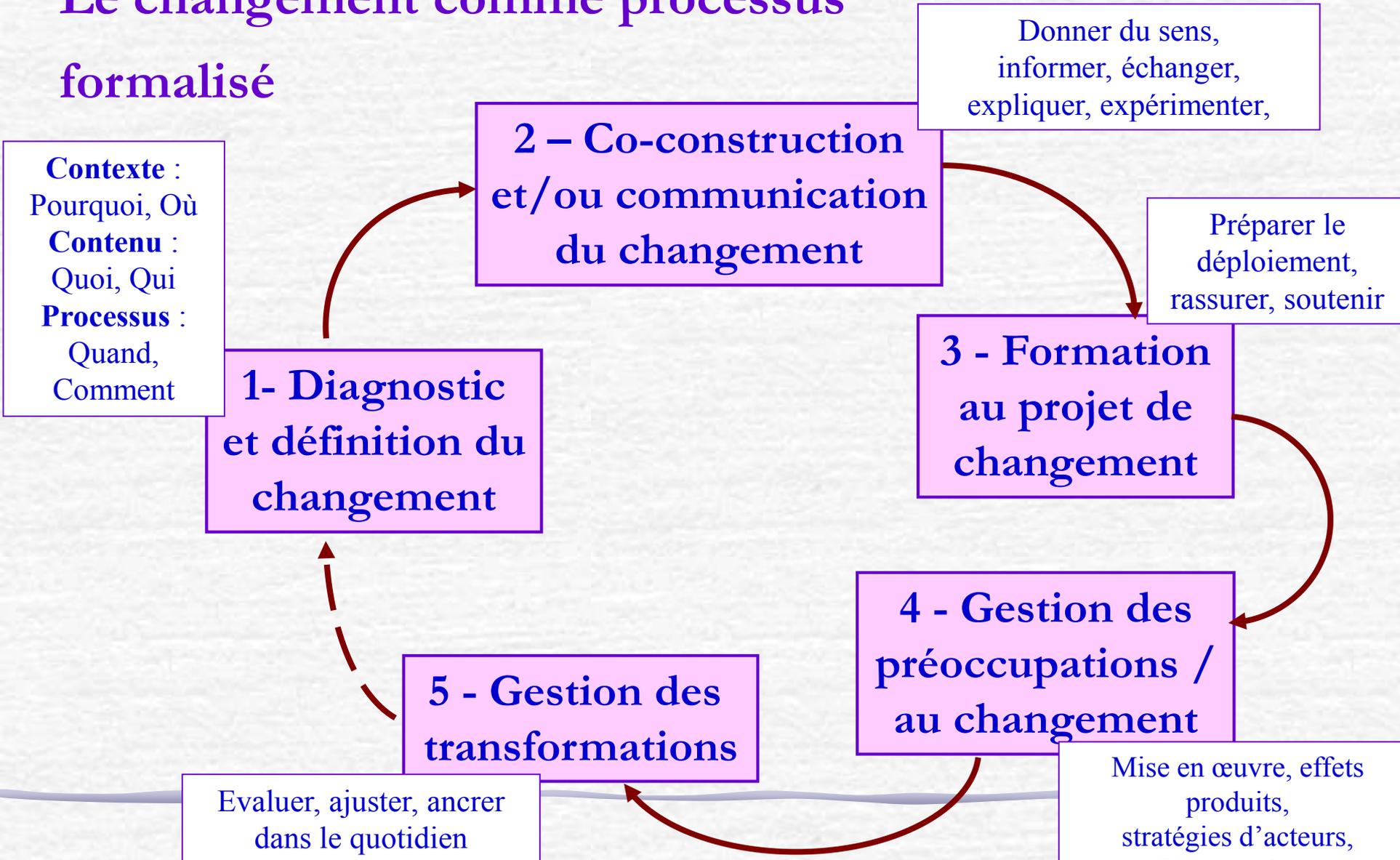
Changement construit

- Vision ouverte et floue de l'avenir souhaitable et de comment y arriver
- Définition d'une démarche participative de co-construction des changements à opérer
- Volonté de faire émerger de nouveaux comportements via un diagnostic et des décisions partagés
- Grande liberté d'action laissée aux acteurs pour favoriser la créativité de chacun et les comportements autonomes, expérimentations

Changement incrémental

1) Principales caractéristiques du changement

Le changement comme processus formalisé

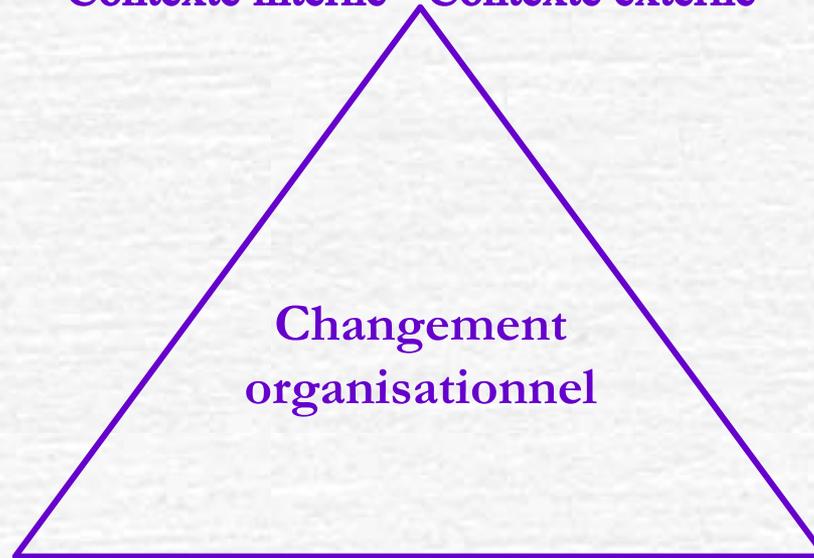


2) La conduite du changement : une approche contextualiste

Une grille de diagnostic contextualiste du changement

Contexte du changement

Contexte interne - Contexte externe



Changement
organisationnel

Contenu du changement

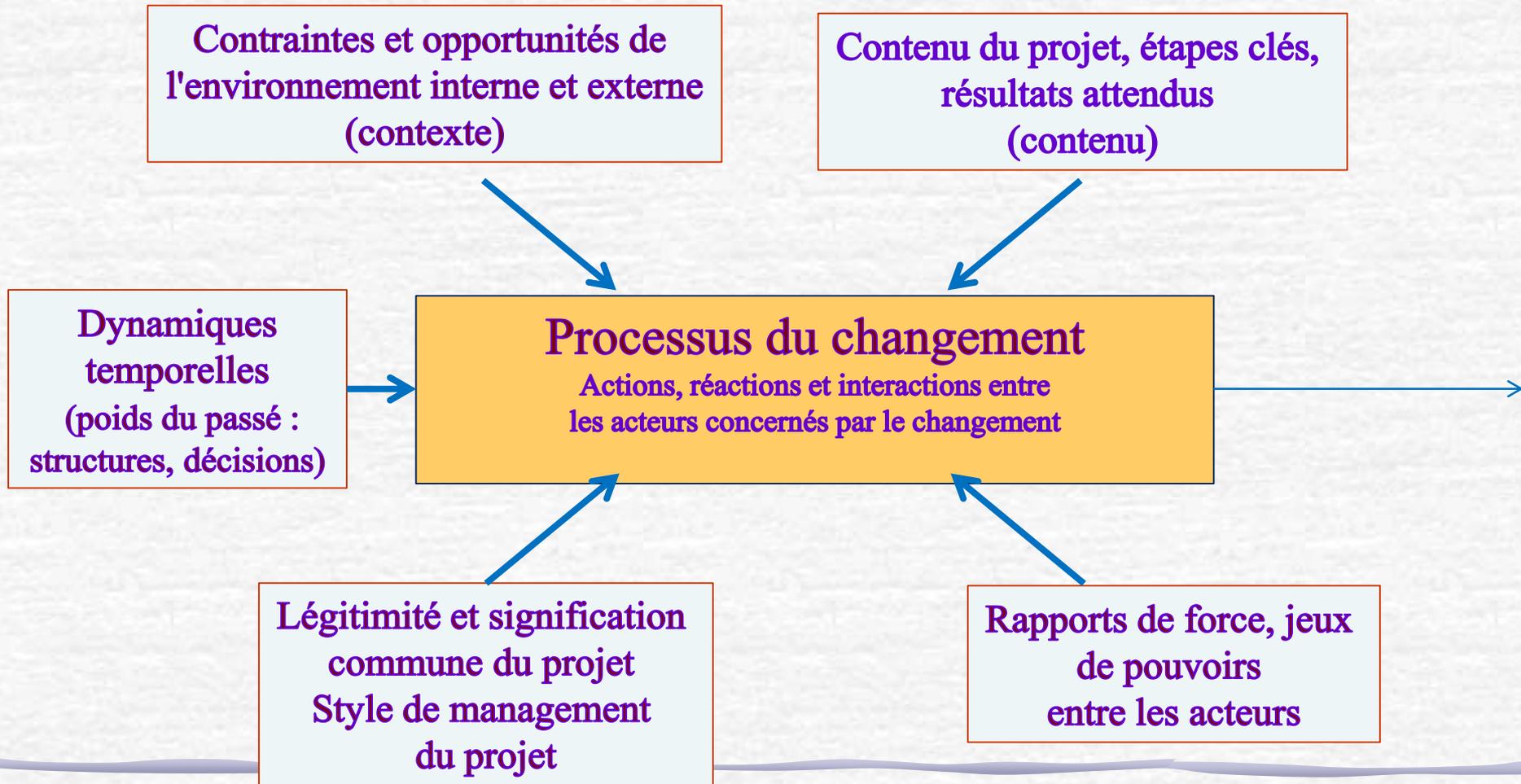
Processus du changement

Domaines soumis à transformation

Actions, réactions et interactions entre
les acteurs concernés par le changement

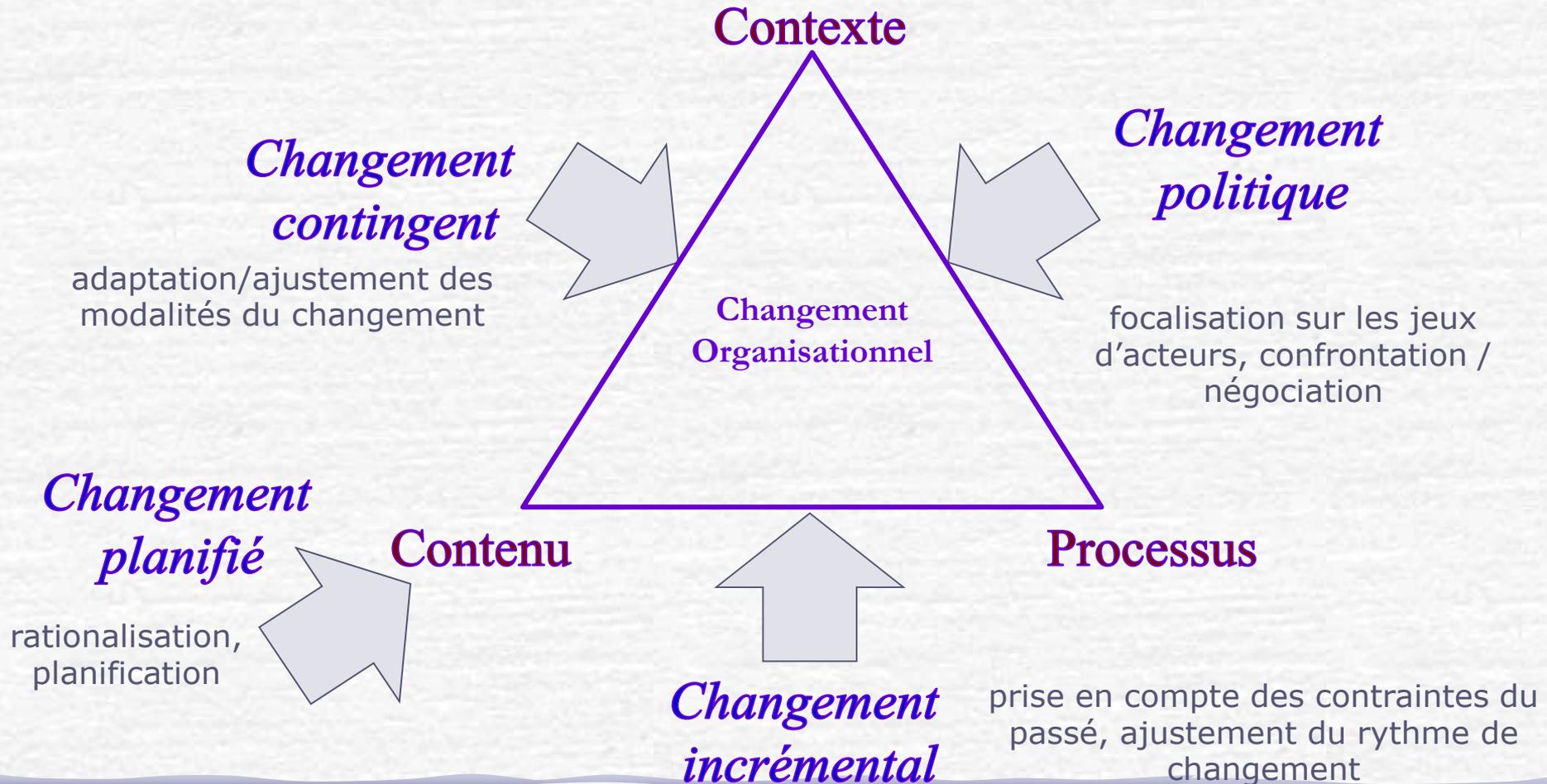
2) La conduite du changement : une approche contextualiste

Les leviers de la conduite du changement : le modèle des cinq forces



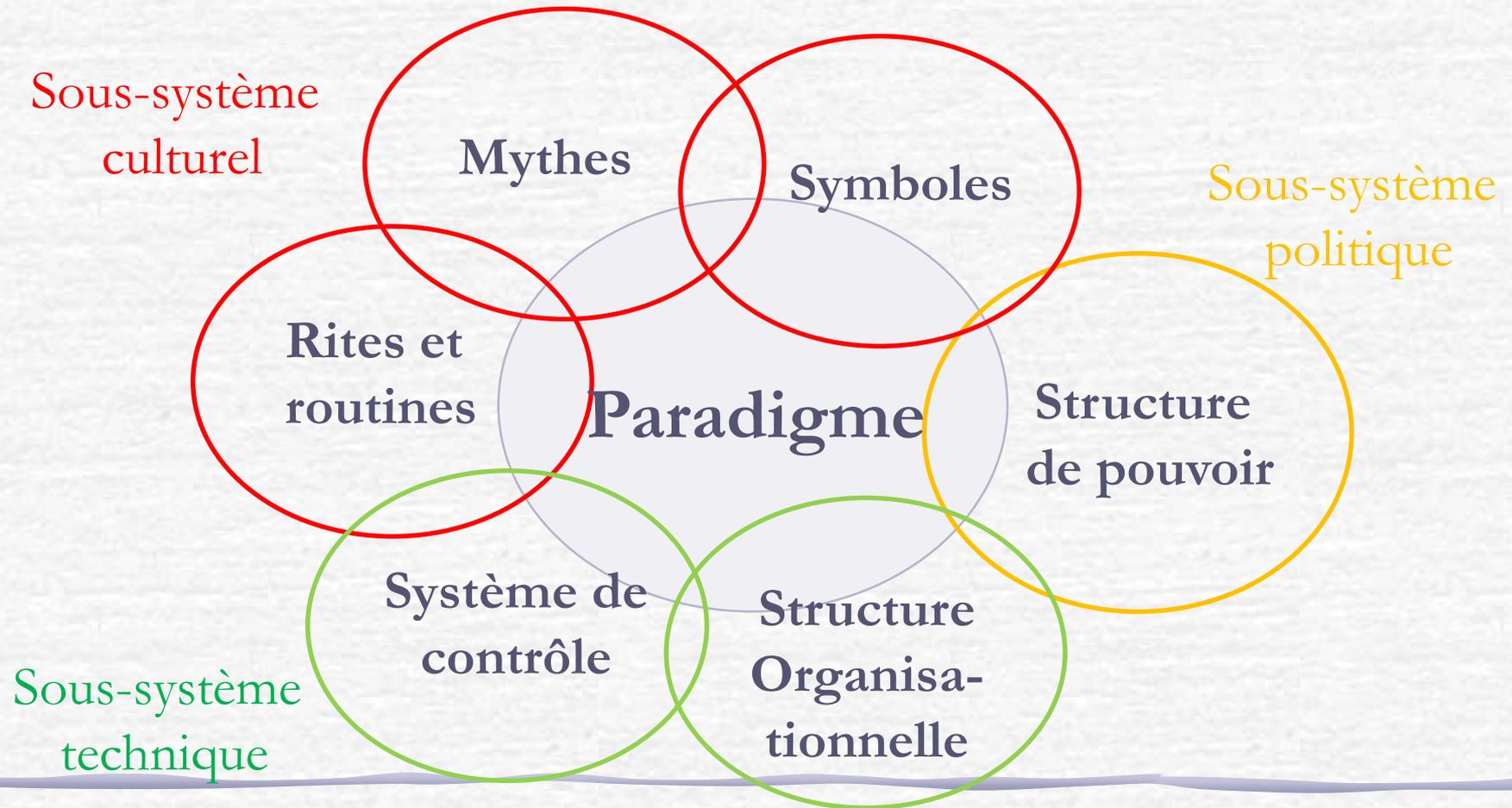
2) La conduite du changement : une approche contextualiste

Les formes de changement dominant en fonction des enjeux



3) La conduite du changement : le contexte interne

Le paradigme de l'organisation : un facteur-clé de la contextualisation du changement pour en comprendre la portée



3) La conduite du changement : le contexte interne

Les constituants du paradigme de l'organisation :

- **Sous-système technique :**
 - **structure de l'organisation** : définit la manière de travailler (règles de fonctionnement, définition des fonctions, responsabilités, relations hiérarchiques...)
 - **système de contrôle** : définit ce qui est important de surveiller et comment le surveiller (modalités de mesure des résultats, évaluation du personnel, système de récompenses, indication sur les comportements « idéaux » (éthique et déontologie))

3) La conduite du changement : le contexte interne

- **Sous-système politique :**
 - **Lieux de pouvoir formel** - officiel - au sein de l'organisation (autorités de tutelle, président(e), directeur général des services, conseils d'administration et académique, responsables de laboratoires ou d'unité de formation...)
 - **Espaces de pouvoir informel** : acteurs-clés, groupes sociaux influents au sein de l'organisation

3) La conduite du changement : le contexte interne

➤ **Sous-système culturel :**

- **Symboles** : représentation codée de la nature profonde de l'organisation, valeurs fondatrices de l'organisation, idéal professionnel de l'organisation, image donnée à l'extérieur ;
- **Rites** : pratiques répétées permettant de créer/consolider/maintenir le sentiment d'appartenance collective ; repères chronologiques ;
- **Mythes** : histoires (réelles ou inventées) de l'organisation ; moments historiques de l'organisation : succès, héros, échecs...

3) La conduite du changement : le contexte interne

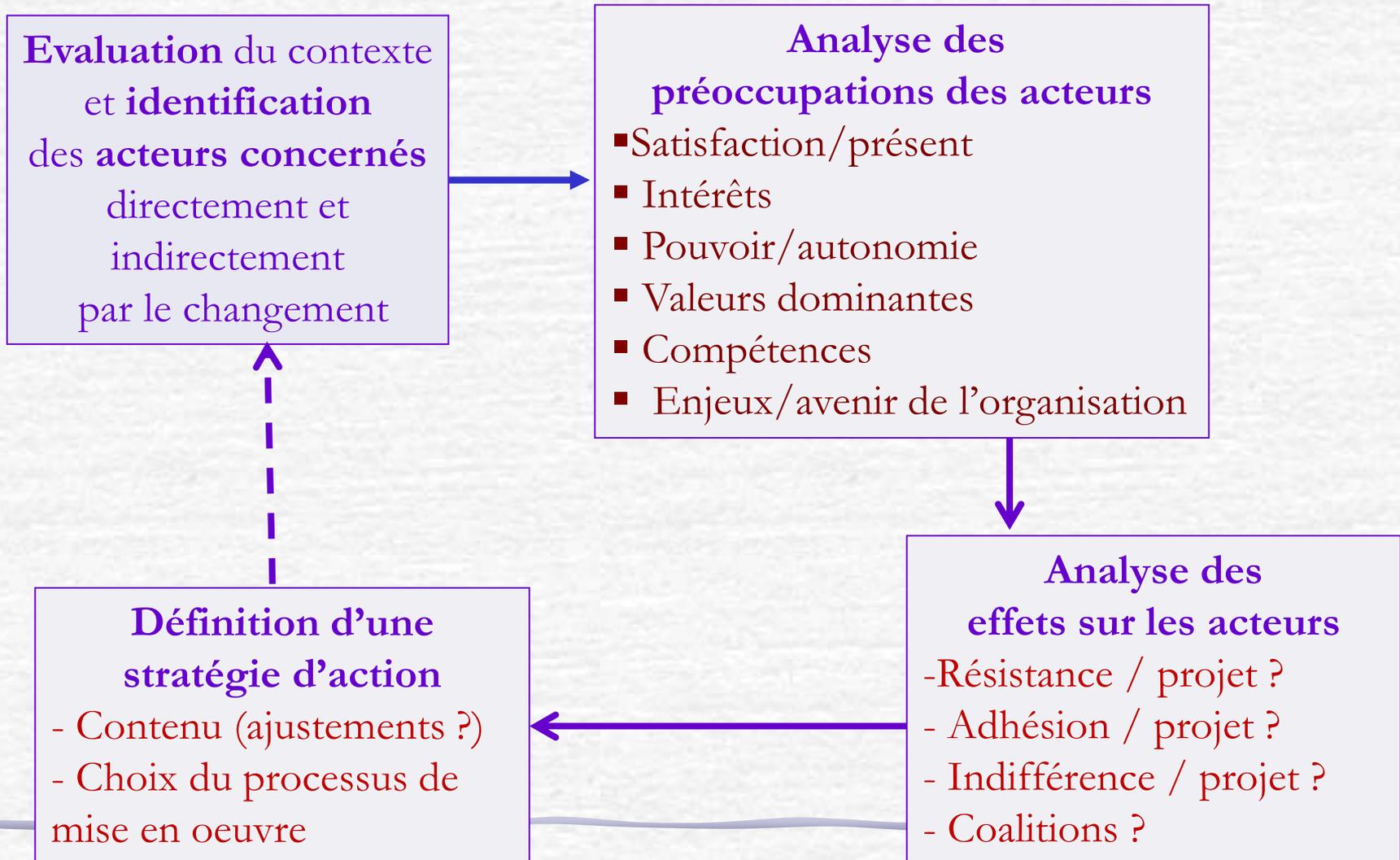
Rôle du paradigme dans les processus de changement

➤ le Paradigme peut :

- **Faciliter** les processus de management du changement (ex : paradigmes fondés sur des valeurs de compétition, d'évolution, de veille, une structure décentralisée...)
- **Freiner** les processus de changement (ex : paradigmes fondées sur des valeurs de stabilité, des traditions, une organisation rigide et/ou pyramidale...)
- **Orienter** les processus de changement (ex : perception de la nécessité de changer, formulation d'une vision pour l'organisation...)

3) La conduite du changement : du diagnostic à la mise en œuvre

La démarche de diagnostic humain du changement



3) La conduite du changement : du diagnostic à la mise en œuvre

Le processus de changement : l'approche de Kurt Lewin

- Le processus de changement suit un cheminement en trois étapes, plus ou moins longues, complexes et conflictuelles, selon la nature du changement et des caractéristiques de l'organisation :
 - Etape 1 : **décristallisation** ou dégel
 - Etape 2 : **transition** ou évolution
 - Etape 3 : **recristallisation** ou regel

3) La conduite du changement : du diagnostic à la mise en œuvre

Etape 1 : décristallisation ou dégel

- **Prise de conscience** d'une partie des acteurs de l'organisation (ou de sa tutelle) d'un décalage entre « ce qui est » et « ce qui devrait être »
- **Remise en cause** – partielle ou totale - des objectifs de l'organisation, de ses règles de fonctionnement, de ses valeurs, des comportements attendus, des pratiques...
- Rôle important des dirigeants et encadrants dans la sensibilisation des membres de l'organisation quant à la **légitimité** du changement

3) La conduite du changement : du diagnostic à la mise en œuvre

Etape 2 : transition ou déplacement

- **Modification** des objectifs, des règles, des comportements ou des habitudes des acteurs de l'organisation, des relations entre les acteurs
- **Préparation et l'expérimentation** de nouvelles pratiques plus ou moins formalisées
- **Coexistences** de comportements ou de pratiques plus ou moins instables et contradictoires
- **Adoption** - plus ou moins rapides et conflictuelles - de nouvelles pratiques et normes de comportement

3) La conduite du changement : du diagnostic à la mise en œuvre

Les facteurs de résistance au changement

- Peur de l'inconnu et de l'incertitude, préférence pour la stabilité
- Remise en cause des « règles du jeu » de l'organisation, perception de violation du « contrat psychologique »
- Remise en cause de l'autonomie des acteurs ou de leurs compétences
- Conflits entre les changements et les valeurs des destinataires
- Perception négative du contenu du changement : défaut de compréhension des enjeux ou des objectifs du changement, impression de répétition générant des frustrations
- Perception négative du processus de changement

3) La conduite du changement : du diagnostic à la mise en œuvre

Les manifestations de la résistance au changement

➤ Résistances collectives

- **Actives** : revendications et motions, grève, plaintes auprès de tribunaux, climat conflictuel
- **Passives** : ralentissements, freins à la circulation de l'information, rumeurs, demandes de mutation ou démissions collectives

➤ Résistances individuelles

- **Actives** : insubordination, critiques et contestations récurrentes, refus de suivre de la formation, demande de mutation ou démission
- **Passives** : comportements de retrait, lenteur d'exécution des tâches, oublis, stricte application des règles ou de sa fiche de poste, absentéisme

3) La conduite du changement : du diagnostic à la mise en œuvre

Etape 3 : recristallisation ou regel

- **Appropriation** par les acteurs de nouvelles pratiques professionnelles et de nouveaux comportements
- **Transformation** de ces nouvelles pratiques et nouveaux comportements en normes organisationnelles : ancrage du changement au niveau de la réalité quotidienne
- Retour progressif vers une **stabilité** organisationnelle

3) La conduite du changement : du diagnostic à la mise en œuvre

Quelles actions mener pour accompagner le changement ?

Dégel

Informer sur les objectifs et les enjeux du changement au plus tôt (si imposé) ou **co-construire** le contenu et/ou le processus de changement (si délibéré)

Identifier les **préoccupations**, lever les malentendus, clarifier les ambiguïtés, lutter contre les rumeurs

Anticiper les difficultés techniques et humaines

Transition

Aider les acteurs :
écouter, débattre,
comprendre, soutenir,
encourager, accompagner

Si besoin, mettre en place les moyens de **formation** nécessaires

Si pertinent, mettre en place des **groupes de travail** pour faciliter la mise en œuvre

Regel

Soutenir les individus dans leurs nouveaux rôles

Encourager la réflexion sur les apports du changement, les pistes d'amélioration et l'apprentissage

Célébrer les succès et **ancrer** les nouvelles pratiques

Conclusion

Les principaux leviers de la conduite du changement

■ La démarche

- Prescrite vs construite
- Ancrée sur le contenu ou sur les relations
- Rythme du changement : gérer l'urgence / temporiser, fixer des échéances

■ Les acteurs

- **Co-construction et/ou communication** : partager le diagnostic, donner du sens au changement, élaborer collectivement tout ou partie du contenu et des modalités de mise en oeuvre
- **Formation** : favoriser l'acquisition de nouvelles compétences, accompagner
- **Responsabilisation** : informer, expérimenter, impliquer
- **Recrutement** : favoriser l'arrivée de nouveaux acteurs
- **Reconnaissance** : associer changement et bénéfices collectifs et individuels (salaires, cadre de travail, récompenses symboliques), célébrer les réussites

■ Les outils

- Outils de diagnostic, ateliers participatifs, espaces collaboratifs, outils de gestion de projet...